https://dx.doi.org/10.22067/jgrd.2021.70976.1046
مقالهٔ پژوهشی- مطالعه موردی

مجلّهٔ جغرافیا و توسعهٔ ناحیه‌ای، سال نوزدهم، شمارهٔ ۲، پاییز و زمستان ۱٤۰۰، شمارهٔ پیاپی ۳۷

وزن‌دهی مراحل طرح راهبرد توسعهٔ شهری براساس اهمیت منافع ذی‌نفعان با استفاده از تکنیک گسترش عملکرد کیفیت (نمونه موردی: شهر کاشمر)[۱]

هادی سروری (استادیار،گروه شهرسازی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران)
sarvari_hadi@mshdiau.ac.ir

صص ۱۲۳ ـ ۹۳

چکیده

هدف مقاله حاضر کشف ارتباط میان منافع ذی‌نفعان و وزن مراحل برنامه راهبرد توسعهٔ شهری در شهر کاشمر است. برنامه راهبرد توسعهٔ شهری با رویکردی مشارکتی به دنبال جذب همکاری گروه‌های ذی‌نفع با هدف به حداکثر رساندن اثربخشی برنامه‌های توسعهٔ شهر است. راهبرد توسعهٔ شهر کاشمر نیز با هدف ایجاد بستری برای غلبه بر شکاف میان ذی‌نفعان و توسعهٔ بلندمدت شهر در دو بعد مهم زیارتی و خدماتی برنامه‌ریزی شده است، اما همکاری گروه‌های ذی‌نفع تابع میزان تحقق منافع آن‌هاست که مراحل برنامه‌ریزی باید به آن حساس باشد. پژوهش حاضر از نوع کاربردی، روش پژوهش توصیفی-تحلیلی و براساس استفاده از تکنیک گسترش عملکرد کیفیت است. این تکنیک برای اثرگذاری خواسته‌های مشتریان یا ذی‌نفعان بر ویژگی‌های محصول استفاده می‌شود که طی آن نظرات ذی‌نفعان به صورت روشن و برجسته تعیین شده و برحسب اولویت برای برنامه‌ریزان مشخص می‌شود. جامعه آماری شامل مدیران نهادهای ذی‌نفع در توسعهٔ شهری کاشمر و

۱. این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی «برنامه راهبردی-عملیاتی شهر و شهرداری کاشمر» در سال ۱۳۹۹ است.

تاریخ دریافت: ۱٤۰۰/۰۳/۲۹ تاریخ تصویب: ۱٤۰۰/۰۹/۲۰

خبرگان برنامه‌ریزی شهری است که پرسشنامه‌ها به صورت هدفمند میان آن‌ها توزیع شده است. روایی به کمک گروه متخصصان تعیین شده و پایایی نیز با روش موازی کنترل شده است. طبق یافته‌ها، قابلیت اجرای دسترسی ریلی و هوایی، حفظ منابع آبی و درنهایت افزایش تعاملات اقتصادی شهر با حوزه نفوذ، مهم‌ترین منافع مدنظر از دیدگاه ذی‌نفعان کلیدی است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که انطباق با طرح‌های بالادست، پیوند برنامه به ساختار موجود و ایجاد توافق بین‌بخشی، به‌ترتیب مهم‌ترین مراحل تهیه طرح راهبرد توسعهٔ شهر هستند که برنامه‌ریزان باید در تحقق منافع مهم ذی‌نفعان مدنظر داشته‌باشند.

کلیدواژه‌ها: فرایند راهبرد توسعهٔ شهری، ذی‌نفعان، منافع، گسترش عملکرد کیفیت، شهر کاشمر.

۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان رویکردی برتر در توسعهٔ شهری مطرح شده است که در قالب نظریات برنامه‌ریزی مشارکتی توجه عمده‌ای به نقش و تأثیر گذاری ذی‌نفعان در روند تهیه طرح‌های توسعهٔ شهری داشته است. در این میان یکی از مهم‌ترین برنامه‌ها، «راهبرد توسعهٔ شهر»[1] است که در فرایند آن توجه زیادی به ارتباط میان گروه‌های ذی‌نفع می‌شود. راهبرد توسعهٔ شهری چشم‌اندازسازی مشارکتی از آیندهٔ شهر را با مشارکت گروه‌های ذی‌نفع ترسیم می‌کند و به دنبال آن برنامه‌های اجرایی را برای توسعهٔ همه جانبه شهرها در نظر می‌گیرد (سازمان ائتلاف شهرها[2]، ۲۰۰٦، ص. ۲۱). از طریق مشارکت ذی‌نفعان می‌توان در اجرای پروژه‌ها و فعالیت‌های عمومی تمرکزگرایی را در دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی کاهش داد و منابع قدرت و تصمیم‌گیری را به سطوح پایین‌تر منتقل کرد (هابیتت[3]، ۲۰۰٤، ص. ۱۳). راهبرد توسعهٔ شهر ضمن اینکه ماهیتی راهبردی دارد و برای سامان دادن به اقدامات لازم در جهت نیل به اهداف خود فعالیت می‌کند، بر مشارکت شهروندان در کل فرایند نیز به شدت تأکید دارد.

1. City development sterategy
2. Cities Alliance
3. Un-Habitate

اما نقدهایی متوجه این رویکرد بوده است؛ به‌ویژه در خصوص توجه کمتر طرح‌های راهبردی به موضوع قدرت ذی‌نفعان و تضادهای حاصل از آن که در بستر اجرایی طرح وجود دارند (تئودور جونز و آلمندیگر[1]، ۱۹۹۸؛ واتسون[2]، ۱۹۹۸؛ هاکسلی و یفتاچل[3]، ۲۰۰۰؛ فلیپجرگ و ریچاردسون[4]، ۲۰۰۲؛ هیلی[5]، ۲۰۰۳). اکنون توافق گسترده‌ای وجود دارد که زمینه و بستر اجرای طرح‌های توسعهٔ شهری بر فرایندهای برنامه‌ریزی تأثیر درخور ملاحظه‌ای دارد؛ بنابراین آگاهی از شرایط خاص زمینه‌ای ازجمله منافع ذی‌نفعان برای تحقق کیفیات برنامه‌های همکارانه و مشارکتی حیاتی است (هیلی، ۲۰۰۳؛ اینز و بوهر[6]، ۲۰۰۳؛ لاوز و فارستر[7]، ۲۰۱۵). درواقع این نیروهای زمینه‌ای هستند که در پشت فرایند برنامه‌ریزی می‌توانند عامل تسهیل کننده یا بازدارنده در ایجاد تعامل و اجماع میان ذی‌نفعان باشند (هاکسلی و یفتاچل، ۲۰۰۰؛ مک‌گورک[8]، ۲۰۰۱؛ کالدرون[9]، ۲۰۱۳) و جامعیت یا محدودیت ذی‌نفعان را مشخص می‌کنند (هالگرسون و هارستاد[10]، ۲۰۰۹، ص.۳۵۱). نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل منافع ذی‌نفعان به برنامه‌ریزان کمک می‌کند تا فرایند مناسب برنامه‌ریزی توأم با تبادل نظر با ذی‌نفعان را اتخاذ کنند (بار[11]، ۲۰۰۶). ازآنجاکه اساساً برنامه‌ریزی ابزاری برای کسب منافع گروهی خاص و دور کردن گروه‌های دیگر از آن منافع است، برنامه‌ریزان برای شناسایی ذی‌نفعان و درک تأثیر انتظارات آن‌ها بر موفقیت برنامه، نیازمند مهارت‌های تحلیلی و درک عینی هستند (مسعودی فر، ۱۳۹۰).به‌رغم تأکید محققان بر تأثیر عوامل زمینه‌ای بر فرایند برنامه‌ریزی، تحقیقات کمی در خصوص تأثیر قدرت ذی‌نفعان بر فرایند برنامه‌ریزی راهبرد توسعهٔ شهری وجود دارد (کالدرون و وستین[12]، ۲۰۱۹، ص. ۲)؛ مسئله‌ای که باعث اجرای ناقص این طرح‌ها و خروج

1. Tewdwr-Jones & Allmendinger
2. Watson
3. Huxley & Yiftachel
4. Flyvbjerg & Richardson
5. Healey
6. Innes & Booher
7. Laws & Forester
8. McGuirk
9. Calderon
10. Holgerson & Haarstad
11. Baar
12. Westin

آن‌ها از حالت راهبردی می‌شود؛ بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که متناسب با اهمیت منافع ذی‌نفعان، وزن و اولویت فرایند راهبرد توسعهٔ شهر چگونه است؟ بر این اساس هدف پژوهش بر پایهٔ مفهوم «اهمیت منافع»، وزن‌دهی هریک از مراحل فرایند راهبرد توسعهٔ شهری است؛ فرایندی که به درک بهتر موضوعات راهبردی برنامه‌ریزی توسعهٔ شهری کمک می‌کند و بدین ترتیب برنامه را برای گروه‌هایی که تحت‌تأثیر آن قرار می‌گیرند، معنادارتر و کاربردی‌تر می‌کند.در این پژوهش ابتدا به تشریح برنامه راهبرد توسعهٔ شهر و فرایند آن پرداخته شده است و سپس تئوری ذی‌نفعان و منافع آن‌ها مطرح می‌شود. در ادامه با ارائه مدل‌های مورد نیاز برای شناسایی اهمیت منافع ذی‌نفعان، ماتریس علاقه/قدرت و مدل میچل[1] (۱۹۹۷) به‌عنوان مدل‌های استفاده‌شده در این پژوهش بیان می‌شوند. درنهایت، روش «گسترش عملکرد کیفیت»[2] که مبتنی بر اعمال نظر ذی‌نفعان در فرایند برنامه‌ریزی است، به‌عنوان روش مؤثر برای تبیین فرایند تهیه طرح راهبرد توسعهٔ شهری تشریح می‌شود. نمونه موردی پژوهش شهر کاشمر ازجمله شهرهای میانی در شرق کشور است که به واسطه نقش زیارتی، از اهمیت ویژه‌ای در سطح ملی برخوردار است. متناسب با قابلیت شهر برای توسعه در ابعاد مختلف، گروه‌های ذی‌نفع متعددی با درجات مختلفی از قدرت و منفعت در سطح شهری و فراشهری حضور دارند. این امر پیچیدگی برنامه‌ریزی در سطح راهبردی شهر را بیشتر کرده و ضرورت شناسایی اهمیت منافع و اثرگذاری آن‌ها را بر مراحل برنامه توسعهٔ راهبردی شهر باعث شده است.

۲. پیشینهٔ تحقیق

اکثر تحقیقات در حوزهٔ نقش ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی شهری به زمان ریشه‌گیری نظریهٔ برنامه‌ریزی مشارکتی در برنامه‌ریزی شهری بازمی‌گردد که به دنبال تحولات اجتماعی اقتصادی شکل گرفته بود. در همین راستا ازجمله اولین صاحب‌نظران، فریدمن[3] (۱۹۷۳) بود که به

1. Mitchell
2. Quality Function Development (QFD)
3. Friedman

ضرورت تعامل برنامه‌ریزان با بهره‌وران از طرح‌های توسعهٔ شهری اشاره کرد. فریمن[1] در سال ۱۹۸٤ مفهوم ذی‌نفعان را در برنامه‌ریزی مطرح کرد و دانلدسون و پرستون[2] به بسط این مفهوم پرداختند؛ بدین ترتیب نظریه‌های مرتبط با ذی‌نفعان از دانش مدیریت وارد حوزه‌های مختلف ازجمله برنامه‌ریزی شهری شد. از جمله محققان درخصوص مشارکت با ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی شهری، میجلی[3] (۱۹۸۶) است که به لزوم مشارکت شهروندان پرداخته و همچنین فورستر[4] (۱۹۸۷) که به تضاد منافع ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی شهری اشاره کرده است. در ادامه سایر نظریه‌پردازن مانند هیلی (۱۹۹۷)، آلمندینگر و جونز (۲۰۰۲) و اینز و بوهر (۲۰۰۳، ۲۰۱۰) به بسط مفهوم ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی شهری پرداختند؛ البته دیگر پژوهشگران خارجی متأخر نیز اشاره مستقیمی به ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی شهری داشته‌اند (جدول ۱). در حوزهٔ طرح‌های راهبرد توسعهٔ شهری، سازمان ائتلاف شهرها (۲۰۱۰) چهارچوب مفهومی از چیستی و اجرای طرح‌های راهبرد توسعهٔ شهری را بیان کرده است. همین نهاد در سال ۲۰۱٤ در گزارش «شکوفایی شهرها»[5] به بررسی تجارب اجرای طرح‌های راهبرد توسعهٔ شهری پرداخته و در گزارش سال ۲۰۱۷ مراحل تهیهٔ طرح راهبرد توسعهٔ شهری را براساس تجارب شهرهای مختلف جهان مطرح کرده است. رسولی‌منش (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی به بررسی تجربیات اجرای این گونه طرح‌ها در کشورهای مختلف اقدام کرده و در سال ۲۰۱٦ نیز زمینه‌های نظری، محتوا و ساختار طرح‌های راهبرد توسعهٔ شهری را تشریح کرده است. در تحقیقات داخلی نیز طرح‌های راهبرد توسعهٔ شهری با نگاهی غالباً مدیریتی نقد شده است. تحقیق درخصوص ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی شهری نیز بیشتر به شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان معطوف بوده است (جدول ۱)؛ بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که مطالعه روشمند تأثیر اهمیت منافع ذی‌نفعان در فرایند تهیهٔ راهبرد توسعهٔ شهری ازجمله خلأهای تحقیقاتی است که بررسی آن هدف مقاله حاضر است.

1. Freeman
2. Donaldson & Preston
3. Midgley
4. Forester
5. Prosperity of cities

جدول ۱- پژوهش‌های مرتبط با راهبرد توسعهٔ شهری و ذی‌نفعان توسعهٔ شهری

مأخذ: نگارندگان، ۱۳۹۹

محققان	موضوع	یافته‌ها	سال
حاتمی‌نژاد و ملایی	امکان‌سنجی طرح‌های راهبرد توسعهٔ شهری در ایران	تحلیل ظرفیت نظام برنامه‌ریزی و مدیریت شهری کشور	۱۳۹۰
ملک‌زاده و همکاران	سنجش مشارکت ذی‌نفعان و ذینفوذان در راهبرد توسعهٔ شهری	تبیین جایگاه ذی‌نفعان در راهبرد توسعهٔ شهری	۱۳۹۱
کاظمیان و جلیلی	تحلیل قدرت ذی‌نفعان کلیدی در فرایند سیاست‌گذاری طرح جامع تهران	تعادل قدرت میان ذی‌نفعان کلیدی در فرایند تهیه تصویب و اجرای طرح جامع	۱۳۹۳
آذرگون و همکاران	ارائه شاخص‌های سنجش و ارزیابی توسعهٔ پایدار شهری در طرح‌های توسعهٔ راهبردی شهر	ارتباط برقرار کردن از منظر تحقق‌پذیری بین تمامی گزینه‌ها	۱۳۹٤
پوراحمد و همکاران	نقش راهبرد توسعهٔ شهری در مدیریت توسعهٔ گردشگری و رونق اقتصادی اجتماعی جزیرهٔ هرمز	سنجش تأثیر طرح راهبردی بر توسعهٔ شهر	۱۳۹۵
نوریان و خاکپور	ارائه مدلی جهت شناسایی بهره‌وران کلیدی در برنامه‌های شهری	استخراج معیارهای اساسی شناسایی بهره‌وران کلیدی	۱۳۹۵
اندرسن و نیلسن[۱]	نفع شهر؛ نقشه‌ریزی ذی‌نفعان	مفهوم‌سازی ذی‌نفعان براساس منافع و روابط	۲۰۰۹
لیندانئو و بوهلر[۲]	شهروند و درگیری ذی‌نفع، پیش‌شرط پایداری شهری	تجارب شهرهای اروپایی و چالش‌های برنامه‌ریزی	۲۰۱٤
لوفور[۳]	شناسایی تعامل ذی‌نفعان در شراکت‌های شهری	دسته‌بندی ذی‌نفعان فراتر از جایگاه قانونی و بخشی	۲۰۱۵
سوما[٤] و همکاران	مشارکت ذی‌نفعان به سمت پایداری شهری	تقسیم‌بندی مفهوم مشارکت ذی‌نفعان	۲۰۱۸
جایاسنا[۵] و همکاران	تحلیل ذی‌نفعان برای توسعهٔ شهر هوشمند	دسته‌بندی ذی‌نفعان به دو دسته داخلی و خارجی	۲۰۱۹

1. Anderson & Nielsen
2. Lindenau & Bohler
3. Le Feuvre
4. Soma
5. Jayasena

۳. روش‌شناسی تحقیق

۳. ۱. روش تحقیق

با توجه به تأکید بر مشارکت ذی‌نفعان در فرایند تهیه و اجرای طرح راهبرد توسعهٔ شهری، استفاده از روشی که بتواند اهمیت ذی‌نفعان و منافع آن‌ها را به فرایند برنامه‌ریزی متصل کند، همیشه مدنظر برنامه‌ریزان شهری بوده است. با توجه به قابلیت‌های مؤثر روش گسترش عملکرد کیفیت، استفاده فراوانی از آن در زمینه‌های پژوهشی و حرفه‌ای در موضوعاتی که تحت‌تأثیر گروه‌های ذی‌نفع هستند شده است، اما در حوزهٔ برنامه‌ریزی شهری مدنظر نبوده است. کار انجام شده در این پژوهش نمونه‌ای دیگر از کاربردهای متفاوت این تکنیک است.

گسترش عملکرد کیفیت، تکنیکی پیشرفته است که در آن خواسته‌های مشتری در کل سازمان شنیده می‌شود. با استفاده از این تکنیک خواسته‌های مشتری به صورت روشن و برجسته تعیین شده و چگونگی برآورده‌کردن آن‌ها نیز برحسب اولویت برای مشتری مشخص می‌شود. این کار از طریق فرایند سیستماتیک برای دریافت خواسته‌های مشتری و هدایت این خواسته‌ها به داخل سازمان صورت می‌پذیرد. گسترش عملکرد کیفیت یکی از مهم‌ترین تکنیک‌های مهندسی کیفیت است که ضمن لحاظ‌کردن خواسته‌های مشتری به طراحی و تولید محصول یا خدماتی منجر می‌شود که نظر مشتری را برآورده می‌کند و حتی در برخی موارد فراتر از آن نتیجه می‌دهد. مزیت اصلی این روش در مقایسه با سایر روش‌های اولویت‌بندی مانند روش تحلیل سلسله‌مراتبی، بررسی هم‌زمان اهمیت نظر ذی‌نفعان، کارشناسان و بهره‌برداران و بررسی تأثیر آن بر اولویت‌بندی راه‌حل‌های فنی است. نتیجه آن صرف‌نظر کردن از خواسته‌های کم‌اهمیت مشتری و تمرکز بیشتر روی خواسته‌های مهم‌تر خواهد بود (مؤمنی و مرمضی، ۱۳۸٦، ص. ۱۰۷). طبق روش گسترش عملکرد کیفیت، با حاصل‌ضرب چند ماتریس متوالی اهمیت موضوعی به اهمیت موضوعات دیگر ترجمه می‌شود (آکائو[1]، ۱۹۹۷). ماتریس‌ها شامل اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌های مختلفی است که مخاطب آن‌ها خبرگان برنامه‌ریزی شهری و مدیران نهادهای ذی‌نفع در توسعهٔ شهری هستند. روایی آن‌ها به

1. Akao

وسیله طرح در گروهی هفت نفره از متخصصان برنامه‌ریزی شهری کنترل شد و نظرات ایشان در نوع، تعداد و محتوای سؤالات اعمال شد. پایایی پرسشنامه‌ها به کمک روش موازی که در آن به‌صورت هم‌زمان پرسشنامه‌هایی حاوی دو دسته سؤالات یکسان، میان تعدادی از افراد نمونه توزیع شد و سپس میزان یکسان بودن نتایج کنترل شد.

۳. ۲. منطقهٔ موردمطالعه

نمونه موردی این پژوهش شهر کاشمر است که براساس سرشماری رسمی سال ۱۳۹۵ جمعیتی معادل ۱۰۲ هزار نفر دارد. این شهر در جنوب غربی استان خراسان رضوی قرار دارد و وجود بقاع امامزاده‌ها، محصولات کشاورزی برتر و جاذبه‌های طبیعی از ویژگی‌های ممتاز کاشمر است. این شهر طبق اعلام فرمانداری شهرستان کاشمر (۱۳۹۹) دارای بیشترین احزاب سیاسی فعال پس از مشهد در استان است و همچنین به‌عنوان قطب خدماتی و گردشگری برای ارائه خدمات مرتبط در مقیاس منطقه‌ای با حوزهٔ نفوذ گسترده، مطرح است. طرح راهبرد توسعهٔ شهری کاشمر با هدف تشویق و توسعهٔ قابلیت‌های شهر در ابعاد اقتصادی و اجتماعی هم‌زمان با تعامل و مشارکت نهادهای متولی توسعه، برنامه‌ریزی شد. وجود گروه‌های ذی‌نفع متنوع که در مقیاس شهر و فراشهر بر توسعهٔ شهر اثرگذار هستند، پیچیدگی‌های طرح راهبرد توسعهٔ شهری را مضاعف کرده است.

٤. مبانی نظری تحقیق

در مبانی نظری، نظریه‌ها و دیدگاه‌ها دربارهٔ دو مقوله اصلی پژوهش یعنی فرایند طرح راهبرد توسعهٔ شهری و ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی مورد واکاوی و بررسی می‌شوند. هدف، تبیین مفهوم و اجزای تشکیل دهندهٔ این دو مؤلفه برای رسیدن به شاخص‌های اندازه‌گیری آن‌هاست که پایه‌ریز طرح تحقیق‌اند.

٤. ۱. طرح‌های راهبرد توسعهٔ شهری و برنامه‌ریزی مشارکتی

ازآنجاکه برنامه‌ریزی یک عمل فنی خنثی نیست، باید رویکردهای مشارکتی را دنبال کند (هیلی، ۲۰۰٤). برنامه‌ریزی شهری مشارکتی رویکرد جدیدی است که برای حل مسائل و

چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی توسط حکومت‌های محلی استفاده می‌شود (دیدیر، مورنج و پیروکس[1]، ۲۰۱۲)؛ به همین دلیل بسیاری از نظریه‌پردازان برنامه‌ریزی از انطباق رویکردهای جدید برنامه‌ریزی شهری با نظریه‌های مشارکتی و راهبردی حمایت می‌کنند (فریدمن، ۱۹۹۳). این رویکردهای جدید بر پایه تلاش‌های همکارانه همه ذی‌نفعان برای تصمیم‌سازی در برنامه‌ریزی است (اینز و بوهر، ۲۰۱٤). در همین راستا طرح راهبرد توسعهٔ شهری بر مبنای تئوری برنامه‌ریزی مشارکتی و ارتباطی شکل گرفته است (رسولی‌منش، بدرالزمان و جعفر، ۲۰۱۳). راهبرد توسعهٔ شهری با ماهیت راهبردی و برای کمک به ایجاد تصمیم‌گیری بهتر و بهبود وضع زندگی شهروندان توسط سازمان ائتلاف شهرها در سال ۱۹۹۹ پیشنهاد شد. این طرح‌ها با شیوه‌ای مشارکتی به حل مسائل شهری می‌پردازند؛ بنابراین فلسفه تهیهٔ طرح‌های راهبرد توسعهٔ شهر را می‌توان از میان برداشتن بحران‌ها، چالش‌ها و مسائل شهری کشورهای در حال توسعه دانست (پوراحمد، دربان‌آستانه و پورقربان، ۱۳۹۵، ص. ٤۰). این رویکرد از طریق مشارکت همه ذی‌نفعان برای تحقق رشد متعادل و ارتقای کیفیت زندگی شهری به وسیلهٔ ذی‌نفعان محلی برنامه‌ریزی می‌شود تا درمورد چشم‌اندازی صریح از آینده شهری به اجماع برسند (ژانگ[2]، ۲۰۱۳؛ لیپیتز[3]، ۲۰۰۸)؛ بنابراین یک برنامهٔ راهبردی موفق حول محور مشارکت برنامه‌ریزی می‌شود (هابیتت، ۲۰۱۰، ص. ۳)؛ مشارکتی که در آن گروه‌های ذی‌نفع باید شناسایی شوند و برای مشورت دائم در فرایند برنامه‌ریزی و کسب بازخوردهای آن در تعامل با برنامه‌ریزان باشند.

٤. ۲. فرایند طرح راهبرد توسعهٔ شهر

راهبرد توسعهٔ شهری عبارت است از تدوین چشم‌اندازهای بلندمدت توسعهٔ شهری و تبدیل آن‌ها به راهبردهای توسعه و در نظر گرفتن فرایندهایی با مشارکت همهٔ طرف‌های ذی‌صلاح و ذی‌نفوذ برای تحقق آن‌ها (براتی و سرداری، ۱۳۸۸، ص. ۱٦)؛ بنابراین این طرح‌ها هم مشارکتی هستند و هم فرایندی اجرامحور دارند. این طرح‌ها فرایند تهیهٔ چشم‌انداز

1. Didier, Morange & Peyroux
2. Zhang
3. Lipietz

بلندمدت از آیندهٔ شهر هستند که براساس آن راهبردها و برنامه‌های اجرایی کوتاه‌مدت تهیه می‌شود که همراه با مشارکت فعال بهره‌وران و دست اندرکاران اصلی شهر است (کاردار، رحمانی و ملاآقاجانزاده، ۱۳۸۸، ص. ١٨٤).

عناصر سازنده و مراحل فرایند تهیه و اجرای طرح راهبرد توسعهٔ شهر متناسب با ضرورت‌های توسعهٔ شهر، متنوع هستند؛ بنابراین براساس موقعیت، محتوا و بازیگران اصلی، طرح راهبرد توسعه می‌تواند دارای فرم و روش خاص خود باشد، اما به طور معمول راهبرد توسعهٔ شهری باید شامل یک سری برنامه‌های اجرایی باشد که این برنامه‌های اجرایی دربردارندهٔ برنامه‌های عملیاتی و همچنین برنامه‌هایی با محتوای تخصیص وظایف سازمانی و برنامه زمان‌بندی است. برنامه‌های سرمایه‌گذاری مالی و راهبردهای مالی-اقتصادی نیز ازجمله مهم‌ترین عناصر ضروری و اصلی این برنامه‌ها هستند (آذرگون، منصوری و براتی، ١٣٩٤، ص. ٢٦٧)؛ بااین‌حال چهارچوب برنامه‌ریزی راهبردی تااندازه‌ای منعطف است و توانایی سازگاری با شرایط و تاکتیک‌های در حال تغییر را دارد (سازمان ائتلاف شهرها،۲۰۱۰، ص. ۱۷). براساس تجارب در شهرهای مختلف در اجرای راهبرد توسعهٔ شهری فرایندهای مختلفی پیشنهاد و اجرا شده است. این فرایندها شامل مراحلی است که از شهری به شهر دیگر متفاوت است (جدول ۲). از اولین فرایند پیشنهادی توسط بانک جهانی (۲۰۰۰) تا فرایند پیشنهادی سازمان ائتلاف شهرها در سال ۲۰۱۷ متناسب با تجارب کسب‌شده، بر ابعاد و اجزای فرایند افزوده شده است. در این پژوهش نیز فرایند اخیر سازمان ائتلاف شهرها به‌علت جامعیت و جدید بودن ملاک عمل بوده است.

جدول ۲- فرایندهای پیشنهادی طرح راهبرد توسعهٔ شهری

مأخذ: نگارندگان، ۱۳۹۹

فرایند برنامه راهبردی در ایران (وزارت کشور، ۱۳۹٤)	بانک جهانی (۲۰۰۰)	اکون[1] (۲۰۰۵)	پارنل و رابینسون[2] (۲۰۰٦)	سازمان ائتلاف شهرها (۲۰۱۱)	سازمان‌ائتلاف شهرها (۲۰۱۷)
بررسی **اسناد فرادست** و مرتبط مطالعات و **برنامه‌ریزی راهبردی** شهر **برآورد درآمدها** و منابع تأمین اعتبار شهرداری برنامه‌ریزی **عملیاتی** شهرداری **نظام پایش** و بازنگری برنامه	فاز **شناخت** فاز **تحلیل** جامع شناسایی **عوامل کمکی خارجی**	**طراحی** و ارزیابی **چشم‌انداز**سازی و تدوین راهبرد **اجرا و پایش**	تعریف **چشم‌انداز** و راهبردها ایجاد **اجماع** میان ذی‌نفعان بهبود ظرفیت‌های محلی نهادینه‌سازی **راهبرد** توسعهٔ تعریف واضح ساختاری برای **اجرا و پایش**	**ارزیابی** **تدوین راهبردها** (مشارکت در تدوین راهبردها، ایجاد اجماع، ارزیابی منابع مالی، تعیین نیروهای اجرایی، تطابق با برنامه های بالادست) **اجرا** (طرح‌های اجرایی، منابع مالی، نیروی انسانی)	**فاز اول:** سازماندهی و تحلیل وضع موجود **فاز دوم:** چشم‌اندازسازی و تدوین اهداف راهبردی **فازسوم:** فرموله‌سازی راهبردها **فاز چهارم:** مدیریت راهبردی اجرا و پایش

٤. ۳. ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی شهری

ذی‌نفعان غالباً به افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی گفته می‌شود که از سمت پروژه یا برنامه تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند یا بر آن اثر می‌گذارند (فریمن، ۱۹۸٤) و معمولاً گروه‌های سازمان‌یافته‌ای هستند که منفعت جمعی دارند (کاهن، لپتسون، هریمن و هاردی[3]، ۲۰۱۳)؛ بدین‌ترتیب مفهوم ذی‌نفع وجوه چندگانه‌ای دارد که طیف گسترده‌ای از مفاهیم و معانی در نظریه‌های سیاسی، اقتصادی و مدیریتی را در سبک‌های فکری مختلف شامل می‌شود (اندرسون و نیلسن، ۲۰۰۹، ص. ۳۰۹). از دیدگاه مشارکتی فرض را باید بر مشارکت فعال

1. ECON
2. Parnell & Robinson
3. Kahane, Loptson, Herriman & Hardy

ذی‌نفعان در فرایندهای برنامه‌ریزی و مسئولیت‌پذیری گذاشت (کلارک[1]، ۱۹۹۷، ص. ۲۱۱). با شناسایی و تحلیل درست ذی‌نفعان، پیش‌بینی نوع تأثیر (مثبت یا منفی) و توسعهٔ راهبردهایی برای جلب بیشترین حمایت مؤثر و ممکن از ذی‌نفعان و کاهش هرگونه موانع موفقیت برنامه یا پروژه به دست می‌آید. از دیدگاه ذی‌نفعان نیز مدیران باید منافع مختلف را مطالبه کرده و برای مدیریت راهبردی همه منافع را یکپارچه کنند (میچل، آگل و وود[2]، ۱۹۹۷، ص. ۸۵۳)؛ بنابراین مدیریت ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی، مدیریت و سازماندهی ارتباط با ذی‌نفعان خاص براساس رویکردی اقدام‌محور است (فریمن و مک‌وی[3]، ۲۰۰۵، ص. ۱۲۲).

در برنامه‌ریزی شهری که با طیف وسیعی از گروه‌های ذی‌نفع در ارتباط است، همیشه تنش و درگیری با ذی‌نفعان در فرایند برنامه‌ریزی وجود دارد؛ آنچنانکه همیشه راه‌حل‌های فنی خاص را طلب می‌کند؛ به همین دلیل مشارکت با ذی‌نفعان بر فرایند برنامه‌ریزی شهری تأثیر مثبت دارد و آن را قابل‌قبول‌تر می‌کند؛ به شرطی که همه ذی‌نفعان در طول تهیه برنامه درگیر شوند و الزامات خاص خود را بیان کنند (لیندانیو، ۲۰۱٤، ص. ۳٤۹) تا ظرفیت ایجاد راهبرد با توجه به پیچیدگی روابط در برنامه‌ریزی شهری ایجاد شود (هیلی، ۲۰۰٦، ص. ٥٤۲)؛ بدین‌ترتیب تأثیر برنامه بر ذی‌نفعان درنظر گرفته شده و مسئولیت‌پذیری در برنامه‌ریزی محقق می‌شود (کونارد، استورر و مارتینوزی[4]، ۲۰۰٦). این تعامل مطلوب با ذی‌نفعان و هماهنگی با آن‌ها به برنامه‌ریز شهری کمک می‌کند تا فرصت‌های توسعه را کشف کند، از مزایای حمایت گروه‌های محلی برخوردار شده و درنهایت توسعهٔ بلندمدت شهر محقق شود (باسدور، وستروپ و میوکس[5]، ۲۰۱۷، ص. ۱٦).

٤. ٤. ذی‌نفعان کلیدی

مشارکت شهروندان و ذی‌نفعان در فرایندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی با اشتراک‌گذاری قدرت همراه است (لیندانیو، ۲۰۱٤، ص. ۳٤۸)؛ بنابراین ذی‌نفعان براساس منافع و قدرتشان

1. Clarke
2. Mitchell, Agle & Wood
3. Freeman & McVea
4. Konard, Steurer & Martinuzzi
5. Basedow, Westrope & Meaux

در سطوح و درجات مختلفی از اثرگذاری قرار می‌گیرند و براساس تفاوت در نوع و اهمیت منافع ذی‌نفعان، شبکه پیچیده‌ای از تعامل میان ذی‌نفعان ظاهر می‌شود (ماکدو و پینهو[۱]، ۲۰۰٦). اعضای مختلف در هر طبقه یا گروه از ذی‌نفعان ی شکل نیستند؛ بنابراین به ضرورت اهداف یا دغدغه‌های مشابه با دغدغه‌های سازمان، دسته‌بندی ذی‌نفعان ضروری است (حیاتی، مشبکی اصفهانی، خورشیدی و مرتضوی، ۱۳۹۷، ص. ٦۱)؛ ازاین‌رو در برنامه‌ریزی، ذی‌نفعانی مهم و کلیدی هستند که نقش مؤثر در فرایند تصمیم‌سازی و همچنین اجرای برنامه دارند. در نظر نگرفتن بهره‌وران کلیدی در روند تهیه طرح‌ها و برنامه‌های شهری موجب نادیده انگاشتن مشارکت بهره‌وران کلیدی و شهروندان که از اصول کلیدی برنامه‌ریزی راهبردی است، در تهیه طرح‌ها و برنامه‌ها می‌شود (نوریان و خاکپور، ۱۳۹٦، ص. ۲۷۲).

معمولاً ذی‌نفعان کلیدی بنا به دلایلی ازجمله منافع خود در تهیه و اجرای برنامه مشارکت دارند. زمانی می‌توان منافع ذی‌نفعان را درنظر گرفت و رضایت همه آن‌ها را جلب کرد که به منافع آن‌ها توجه کافی شود؛ البته متناسب با اهمیت ذی‌نفعان، به‌سختی می‌توان تصور کرد که برنامه‌ریزان بتوانند همه منافع را به طور مساوی تأمین کنند (استرانگ، رینگر و تایلور[۲]، ۲۰۰۱). روش‌های شناسایی ذی‌نفعان کلیدی براساس معیارهای مختلفی تدوین شده است که هرکدام به جنبه‌هایی از مدیریت پیچیده ذی‌نفعان اشاره دارد؛ ازجمله مدل فریمن و ساویج[۳] (۱۹۸٤)، مدل بانک جهانی (۱۹۹۸)، مدل فریدمن و مایلز[٤] (۲۰۰۲)، مدل ملتون (۲۰۱۱) و مدل اندرسن (۲۰۰۳) که به معیارهایی همچون نفوذ، اثرگذاری، نوع روابط و همکاری، قدرت و منفعت اشاره دارند. از مهم‌ترین مدل‌ها می‌توان به مدل قدرت/منفعت متعلق به جانسون و چولس[٥] (۲۰۰۲) اشاره کرد که در آن ذی‌نفعان براساس سطح منافع و قدرت تقسیم‌بندی می‌شوند. طبق این مدل، ذی‌نفعانی که دارای بیشترین منفعت و بیشترین قدرت باشند، جزو ذی‌نفعان کلیدی محسوب می‌شوند (حیاتی و همکاران، ۱۳۹۷، ص. ٦۲). این مدل غالباً برای تعیین ذی‌نفعان کلیدی کاربرد دارد. علاوه بر این، مدل میچل (۱۹۹۷) نیز چهارچوب مشهوری

1. Macedo & Pinho
2. Strong, Ringer & Taylor
3. Freeman & Savage
4. Friedman & Miles
5. Johnson & Scholes

است که از آن برای تعیین دقیق اهمیت ذی‌نفعان استفاده می‌شود. چهارچوب ذی‌نفعان میچل و همکارانش نشان می‌دهد ذی‌نفعی که یک یا چند ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت دارد، برای سازمان مهم‌تر است (میچل و همکاران، ۱۹۹۷، ص. ۸۵۳). این دو مدل، مدل‌های کاربردی و شناخته‌شده در اولویت‌بندی ذی‌نفعان هستند که معیارهای اصلی ذی‌نفعان را در بر گرفته‌اند و به پرکاربردترین مدل‌ها در آثار پژوهشی و تجربی تبدیل شده‌اند. به کمک این مدل‌ها تصویری واضح از موقعیت ذی‌نفعان و تأثیر آنها بر برنامه ترسیم می‌شود؛ بر این اساس، چهارچوب نظری پژوهش بر پایه چهار معیار قدرت، منفعت، مشروعیت و فوریت شکل می‌گیرد (جدول ۳). قدرت ذی‌نفعان عبارت است از توانایی تغییر نتایج به صورت دلخواه. مبنای قدرت عمدتاً در نوع منابع استفاده‌شده برای اعمال قدرت دیده می‌شود. پنج منشاء مهم قدرت عبارت است از قدرت فیزیکی، قدرت ناشی از موقعیت، قدرت منابع، قدرت ناشی از تخصص و قدرت شخصی. قدرت در سه نوع اجباری، مالی و اعتبارسازی مبتنی بر منابع نمادین وجود دارد. منافع ذی‌نفعان با نوع تعامل و مشارکت آن‌ها در برنامه‌ریزی مرتبط است که می‌تواند دلایلی مانند مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذی‌نفع داشته باشد (وو[1]، ۲۰۰۷، ص. ٤۱۵). ضرورت و فوریت عبارت است از درجه ه یک از مطالبات ذی‌نفعان برای توجه فوری به آن‌ها (التونن، جاکو و توماس[2]، ۲۰۰۸، ص. ٥۰٦). این ویژگی، بارزبودن ذی‌نفع را نشان می‌دهد. معیار مشروعیت نشان می‌دهد که هرچه مطالبات ذی‌نفعان قانونی‌تر باشد، احتمال آنکه پاسخ مثبت دریافت کنند، بیشتر خواهد بود (حیاتی و همکاران، ۱۳۹۷، ص. ۵).

1. Wu
2. Aaltonen, Jaakko & Thomas

جدول ۳- معیارهای اهمیت ذی‌نفعان

مأخذ: نگارندگان، ۱۳۹۹

شاخص	معیار	صاحب‌نظران
قدرت	توانایی ایجاد تغییر مدام در فعالیت‌ها، توانایی حفظ وضع موجود، تغییر نتایج برنامه، بی‌اثر یا کم‌اثر کردن سایر قدرت‌ها،ت حمیل اقدامات به بخش‌های دیگر	مدل فریمن و ساویج (۱۹۸٤)، مدل ملتون (۲۰۱۱)، مدل جانسون و چولس (۲۰۰۲)، مدل میچل (۱۹۹۷)
منفعت	رسیدن به اهداف، رسیدن به حمایت سیاسی، کسب خوش‌نامی و اعتبار، رسیدن به محصول یا درآمد، رعایت قانون	مدل بانک جهانی (۱۹۹۸)، مدل اندرسن (۲۰۰۳)، مدل جانسون و چولس (۲۰۰۲)
فوریت	میزان تأخیر قابل قبول، اهمیت مطالبه ذی‌نفعان، ضرورت توجه یا واکنش فوری به منفعت	مدل میچل (۱۹۹۷)، مدل فریدمن و مایلز (۲۰۰۲)
مشروعیت	میزان قانونی‌بودن خواسته، میزان اعتبار ریسک ذی‌نفع در برنامه	مدل میچل (۱۹۹۷)، مدل بانک جهانی (۱۹۹۸)

۵. یافته‌های تحقیق

دراین پژوهش استفاده از تکنیک گسترش عملکرد کیفیت در قالب دو مرحله متوالی طراحی شده است (جدول ٤). در مرحله اول میزان اهمیت منافع محاسبه شده و در مرحله دوم اولویت‌بندی مراحل فرایند راهبرد توسعهٔ شهری براساس میزان اهمیت منافع مشخص می‌شود.

جدول ٤- مراحل انجام پژوهش

مأخذ: نگارندگان، ۱۳۹۹

	گام اول	گام دوم	گام سوم	گام چهارم	گام پنجم	گام ششم
مرحله اول	**الف: شناسایی ذی‌نفعان**	**ب: شناسایی منافع ذی‌نفعان**	**ج: شناسایی ذی‌نفعان کلیدی**	**د: تکمیل ماتریس منفعت/ ذی‌نفع**	**ه: تکمیل ماتریس ذی‌نفع/ اهمیت**	**و: محاسبه ماتریس منفعت/ اهمیت**
مرحله دوم	**گام اول**			**گام دوم**		
	ز: تعیین اوزان نسبی مراحل راهبرد توسعهٔ شهری			ح: محاسبه اوزان نهایی و اولویت مراحل راهبرد توسعهٔ شهری		

الف: شناسایی ذی‌نفعان

برای شناسایی ذی‌نفعان در این پژوهش پرسشنامه‌ای میان خبرگان صاحب‌نظر که دارای تحصیلات عالیه و تجربه کاری مرتبط بودند، توزیع شد. خبرگان براساس روش گلوله‌برفی و رسیدن به اشباع نظری به تعداد ۹ نفر مشخص شدند. با استفاده از مصاحبه در کارگاه‌های مشورتی با خبرگان از آن‌ها خواسته شده بود تا براساس تجارب و آینده‌های محتمل از اجرای راهبرد توسعهٔ شهری کاشمر، گروه‌های ذی‌نفع را شناسایی کنند. ملاک شناسایی نهادها، گروه‌ها و سازمان‌هایی است که بابت اجرای برنامه راهبرد توسعهٔ شهری کاشمر یا تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند یا بر آن تأثیر می‌گذارند. علاوه بر آن، با الگوبرداری از برنامه‌های مشابه نیز در تکمیل فهرست ذی‌نفعان استفاده شد. در پایان، ۱۷ ذی‌نفع مشخص شدند و مجدد خود ذی‌نفعان نیز این فهرست را کنترل کردند. غالب ذی‌نفعان، سازمان‌های دولتی و عمومی و کمتر بخش‌های خصوصی و غیر دولتی بودند.

ب: شناسایی منافع ذی‌نفعان

در این مرحله با انجام مصاحبه با ذی‌نفعان شناسایی‌شده انتظارات و منافع مدنظر ایشان گردآوری شد. ملاک تشخیص منافع، معیارهای صاحب‌نظران بود (جدول ۳) و برای تکمیل فهرست منافع از خبرگان نیز درخواست شد تا منافع پیش‌بینی‌شدنی را اضافه کنند. منافع جمع‌آوری‌شده پس از تلفیق و حذف موارد تکراری در ۱۵ مورد خلاصه شد (جدول ۵). غالب منافع سازمان‌های دولتی به اهداف سازمانی و بخشی آن‌ها معطوف بود و اکثر نهادهای عمومی و غیردولتی، بیشتر به منافع بین‌بخشی تأکید داشتند.

جدول ۵- منافع ذی‌نفعان

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۹

اهمیت به توسعهٔ اشتغال	٦. افزایش‌روابط اقتصادی شهر با حوزه نفوذ	۱۱. ضرورت پررنگ شدن عرضهٔ محصولات زراعی برتر
رعایت قوانین و طرح‌های بالادست	۷. توسعهٔ دسترسی ریلی و هوایی	۱۲. اهمیت توجه به تکثر گروه‌های سیاسی در شهر
اهمیت حفظ منابع آبی	۸. افزایش مراکز اقامتی	۱۳. ضرورت تحقق طرح در بازهٔ زمانی مشخص

ضرورت توسعهٔ نقش زیارتی شهر	۹. اهمیت افزایش درآمد پایدار شهرداری	۱٤. افزایش مراسم بومی در عرصه‌های شهری
اهمیت نقش درمانی شهر	۱۰. ضرورت افزایش مراکز تفریحی شهر	۱۵. اهمیت تبلیغات و فعالیت‌ها در فضای مجازی

ج: شناسایی ذی‌نفعان کلیدی

با توجه به گستردگی ذی‌نفعان شناسایی‌شده در گام اول ضروری است تا ذی‌نفعان کلیدی که دارای تأثیر بیشتر بر روند تهیه و اجرای طرح راهبرد توسعهٔ شهر هستند، شناسایی شوند. برای این منظور از ماتریس قدرت/منفعت استفاده شده است؛ بر این اساس ذی‌نفعی که دارای قدرت و منفعت بیشتری باشد، ذی‌نفع کلیدی شناخته می‌شود؛ بنابراین پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان مرحله اول قرار گرفت و طی آن به ذی‌نفعان شناسایی‌شده براساس معیارهای قدرت و علاقه(جدول۳) از ۱ تا ۹ امتیاز دادند که حاصل آن شناسایی ۸ ذی‌نفع کلیدی به شرح زیر است:

۱. فرمانداری شهرستان کاشمر، ۲. شهرداری کاشمر، ۳. شورای شهر کاشمر، ٤. اداره اوقاف شهرستان کاشمر، ۵. اداره کل راه و شهرسازی، ٦. اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری، ۷. اداره کل جهاد کشاورزی و ۸. نماینده مجلس شورای اسلامی.

د: ماتریس منفعت/ذی‌نفع

هر یک از ذی‌نفعان متناسب با نیازها و خواسته‌های خود منافع و انتظاراتی از برنامه راهبرد توسعهٔ شهری دارند و برای منافع خود سطوح از اهمیت قائل هستند. هر ذی‌نفع ممکن است به دو یا چند منفعت تشخیص‌داده‌شده حساس باشد، ولی اهمیت این منافع برای او یکسان نیست. در این مرحله هدف، تشخیص سطوح اهمیت منافع نزد ذی‌نفعان است؛ بر این اساس، پرسشنامه‌ای تهیه شد و در اختیار ذی‌نفعان کلیدی قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد به منافع گردآوری‌شده از ۱ تا ۹ امتیاز دهند (جدول ٦).

جدول ٦- اهمیت منفعت‌ها از نظر ذی‌نفعان

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۹

منفعت‌ها/ذی‌نفعان		فرمانداری	شهرداری	شورای شهر	اداره اوقاف	راه و شهرسازی	میراث فرهنگی و گردشگری	جهاد کشاورزی	نماینده مجلس
S1	اهمیت توسعهٔ اشتغال	۸	٦	۸	٦	۷	٦	۷	۹
S2	رعایت قوانین و طرح‌های بالادست	۹	۸	۷	٦	۷	۷	۷	٦
S3	اهمیت حفظ منابع آبی	۹	۷	٦	۷	۸	۸	۹	۷
S4	ضرورت توسعهٔ نقش زیارتی شهر	۷	۹	۹	۸	۷	۸	٦	۷
S5	اهمیت نقش درمانی شهر	۷	۷	۸	٦	٦	۷	۵	۸
S6	افزایش تعاملات اقتصادی شهر با حوزهٔ نفوذ	۸	۷	۷	٦	۹	۸	۸	۸
S7	توسعهٔ دسترسی ریلی و هوایی	۹	۹	۸	۷	۸	۷	٦	۸
S8	افزایش مراکز اقامتی	۷	۷	٦	۸	۸	۹	٦	۷
S9	اهمیت افزایش درآمد پایدار شهرداری	۸	۹	۹	٦	۷	۷	٦	۸
S10	ضرورت افزایش مراکز تفریحی شهر	۷	۹	۹	۷	۷	۸	۵	٦
S11	ضرورت پررنگ شدن عرضهٔ محصولات زراعی برتر	۸	٦	٦	٦	۷	۸	۹	۸
S12	اهمیت توجه به	۹	۷	۷	٦	۷	٦	٦	۸

منفعت‌ها/ذی‌نفعان		فرمانداری	شهرداری	شورای شهر	اداره اوقاف	راه و شهرسازی	میراث فرهنگی و گردشگری	جهاد کشاورزی	نماینده مجلس
	تکثر گروه‌های سیاسی								
S13	ضرورت تحقق طرح در بازهٔ زمانی مشخص شده	۸	۷	۷	٦	۸	۷	۷	۸
S14	افزایش مراسم بومی و محلی در عرصه‌های شهری	٦	۷	۷	۷	۸	۹	٦	۷
S15	اهمیت تبلیغات و فعالیت‌ها در فضای مجازی	۸	۷	۸	٦	۸	۷	٦	۷

ه: ماتریس ذی‌نفع/اهمیت

برای تحلیل ذی‌نفعان مدل‌های متفاوت وجود دارد و همان‌طورکه در بخش مبانی نظری گفته شد، مدل میچل و همکاران مناسب‌ترین آن‌هاست. طبقه‌بندی ذی‌نفعان کلیدی براساس معیارهای به‌دست‌آمده در مبانی نظری (جدول ۳) برای سه عامل قدرت، مشروعیت و فوریت است. به‌منظور تعیین سطح سه عامل ذکرشده پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان مرحله اول قرار گرفت تا نظر خود را در طیف خیلی کم تا خیلی زیاد با نمرات ۱ تا ۹ بیان کنند. میانگین نظرات خبرگان درباره سطح یک عامل برای یک ذی‌نفع معین به نمرهٔ آن ذینفع در آن عامل منجر می‌شود (جدول ۷).

جدول ۷- میزان اهمیت ذی‌نفعان

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۹

ذی‌نفعان کلیدی	قدرت	مشروعیت	فوریت	ذی‌نفعان کلیدی	قدرت	مشروعیت	فوریت
فرمانداری	٦/٥	٨/٣	٧/٤	راه و شهرسازی	٥/٤	٧/٥	٧/٨
شهرداری	٨/٢	٨/٨	٧/٦	میراث فرهنگی و گردشگری	٧/٥	٧/٧	٥/٦
شورای شهر	٧/٦	٧/٨	٧/٤	جهاد کشاورزی	٧/٨	٨/١	٨/٣
اداره اوقاف	٦/٥	٦/٨	٥/٥	نماینده مجلس	٦/٦	٨/٦	٥/٧

و: ماتریس منفعت/اهمیت

برای حصول به اهمیت منافع، ابتدا رابطه میان منافع و ذی‌نفعان کلیدی در ماتریس «منفعت/ذی‌نفع» تعیین شد (جدول ٦) و در ادامه با رابطه میان ذی‌نفعان و ابعاد اهمیت در قالب ماتریس «ذی‌نفع/اهمیت» بررسی شد (جدول ۷). از حاصل ضرب دو ماتریس به‌دست‌آمده می‌توان به ماتریس «منفعت/اهمیت» (ws) دست یافت. ماتریس حاصل بیانگر این است که بین سه عامل قدرت، مشروعیت و فوریت با منافع چه رابطه‌ای وجود داد (جدول ۸).

جدول ۸- اهمیت منفعت‌های ذی‌نفعان

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۹

منافع	قدرت	مشروعیت	فوریت	مجموع	وزن (ws)	رتبه
S1	۳/۶۲۲	۴/۱۱۹	۳/۵۸۶	۱۱/۳۲۷	٦٪/٦١	۹
S2	۳/۶۱۳	۴/۱۲۷	۳/۶۴۵	۱۱/۳۸۵	٦٪/٦٤	٦
S3	۳/۹۰۰	۴/۴۱۱	۳/۸۶۲	۱۲/۱۷۳	٧٪/١	٢
S4	۳/۸۶۴	۴/۳۹۲	۳/۰۳۰	۱۱/۲۸۶	٦٪/٥٣	۱۱
S5	۳/۳۹۴	۳/۸۸۷	۳/۳۴۳	۱۰/۶۲۴	٦٪/٢	١٥
S6	۳/۷۷۹	۴/۳۴۰	۳/۷۹۴	۱۱/۹۱۳	٦٪/٩	٣
S7	۳/۸۹۴	۴/۴۷۵	۳/۸۸۴	۱۲/۲۵۳	٧٪/١٥	١
S8	۳/۶۳۸	۴/۳۱۸	۳/۵۹۳	۱۱/۵۴۹	٦٪/٧	٤
S9	۳/۶۷۳	۴/۱۹۵	۳/۳۲۵	۱۱/۱۹۳	٦٪/٥	١٢
S10	۳/۴۴۰	۴/۲۲۰	۳/۶۶۴	۱۱/۳۲۴	٦٪/٦	١٠

منافع	قدرت	مشروعیت	فوریت	مجموع	وزن (ws)	رتبه
S11	۳/۶۲۳	۴/۱۳۷	۳/۶۰۲	۱۱/۳۶۲	٦٪/٦٣٥	۷
S12	۳/۴۵۶	۳/۹۸۷	۳/۴۶۱	۱۰/۹۳۷	٦٪/٣	١٤
S13	۳/۶۴۷	۴/۱۸۷	۳/۶۵۷	۱۱/۴۹۱	٦٪/٧	٥
S14	۳/۶۳۵	۴/۱۴۲	۳/۵۸۲	۱۱/۳۵۹	٦٪/٦٣	۸
S15	۳/۵۱۶	۴/۰۳۴	۳/۵۲۳	۱۱/۰۷۶	٦٪/٤	۱۳

مرحله دوم پژوهش شامل نحوه اعمال وزن و اهمیت منافع به‌دست‌آمده در مراحل فرایند راهبرد توسعهٔ شهر می‌شود. با توجه به جامعیت و جدیدبودن فرایند پیشنهادی سازمان ائتلاف شهرها (۲۰۱۷)، این فرایند مدنظر پژوهش قرار گرفت؛ البته با توجه به فراوانی بندهای مطالعاتی آن، پس از انطباق فرایند مذکور با فرایند ملاک عمل در تهیه راهبرد توسعهٔ شهری کاشمر، مراحل اصلی و مشترک فرایند راهبرد توسعهٔ شهری استخراج شد (جدول ۹).

جدول۹- مراحل تلفیقی فرایند طرح راهبرد توسعهٔ شهری

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۹

ارزیابی	راهبردسازی	اجرا
P1: شناسایی ذی‌نفعان	P6: اجماع میان ذی‌نفعان در چشم‌انداز	P11: تعریف برنامه‌های اجرایی
P2: ارزیابی محیط سازمانی	P7: توسعهٔ راهبرد براساس مشارکت	P12: تعریف منابع مالی جدید
P3: ظرفیت‌های مالی موجود	P8: ارزیابی منابع مالی	P13: تجهیز نیروی انسانی متخصص
P4: ویژگی‌های اجتماعی-اقتصادی	P9: ایجاد توافق بین‌بخشی	
P5: پیوند برنامه به ساختار موجود	P10: انطباق با طرح‌های بالادست	

ز: تعیین اوزان نسبی مراحل طرح راهبرد توسعهٔ شهری

پس از تعیین اهمیت نسبی خواسته‌ها و منافع ذی‌نفعان (ws)، به‌منظور تعیین وزن نسبی مراحل برنامه‌ریزی، شدت و میزان رابطهٔ هر منفعت با مراحل برنامه‌ریزی ارزیابی می‌شود؛ به‌عنوان‌مثال، برای تعیین میزان رابطهٔ منفعت «افزایش درآمدهای پایدار شهرداری (S9)» با مراحل برنامه راهبرد توسعه این سؤال پرسیده شد: برای حصول به درآمد پایدار شهرداری

کدام مرحله اهمیت بیشتری دارد: توسعهٔ راهبرد براساس مشارکت (P۷) یا ارزیابی منابع مـالی (P۸)؟ بدین‌ترتیب نظرات کارشناسان خبره در طیف نه‌قسمتی، از طریق مقایسه زوجی مراحل راهبرد توسعه برای هرکدام از منفعت‌های به‌دست‌آمده کسب شد.

ح: محاسبه اوزان نهایی و اولویت مراحل طرح راهبرد توسعهٔ شهری

براساس محاسبات بالا، ماتریس اوزان نسبی مراحل تهیه راهبرد توسعهٔ با توجـه بـه منـافع ذی‌نفعان به صورت زیر است. جدول نهایی براساس روش گسترش عملکرد کیفیت است کـه در آن وزن مراحل تهیه راهبرد توسعهٔ شهری براساس منفعت‌های ذی‌نفعان مشـخص شـده و همچنین مجموع حاصل‌ضرب اوزان منفعت‌ها (ws) در اوزان مراحل (wp) برای هر مرحله از راهبرد توسعهٔ شهری محاسبه شده است (جدول ۱۰). وزن نهایی نشان‌دهنـدهٔ رتبـه و جایگـاه هر مرحله در طرح راهبرد توسعهٔ شهر است.

جدول ۱۰- روابط میان مراحل طرح راهبرد توسعهٔ شهری و منافع ذی‌نفعان

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۹

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	اوزان نهایی مراحل
P1	۰/۱۲۶	۰/۰۹۱	۰/۰۶۶	۰/۰۷۱	۰/۰۹۰	۰/۰۶۳	۰/۱۳۱	۰/۰۸۰	۰/۱۲۶	۰/۰۸۶	۰/۰۷۴	۰/۰۰۳	۰/۰۶۹	۰/۰۷۶	۰/۰۷۲	۷/۷٦۸
P2	۰/۰۹۱	۰/۰۴۹	۰/۰۵۳	۰/۰۵۰	۰/۰۴۳	۰/۰۷۴	۰/۰۶۹	۰/۰۸۲	۰/۰۹۱	۰/۰۸۰	۰/۱۰۳	۰/۰۶۲	۰/۰۴۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۰	٦/۳۳۹
P3	۰/۰۱۷	۰/۱۰۱	۰/۱۱۲	۰/۰۶۴	۰/۱۰۱	۰/۰۳۹	۰/۰۳۶	۰/۰۲۲	۰/۰۱۷	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۱۰۵	۰/۱۱۹	۰/۱۳۵	۰/۱۲۶	۷/٥۱۳
P4	۰/۰۹۷	۰/۱۱۱	۰/۰۸۴	۰/۰۶۲	۰/۰۸۹	۰/۱۰۷	۰/۰۹۸	۰/۰۷۳	۰/۰۹۶	۰/۰۴۵	۰/۰۵۵	۰/۰۷۴	۰/۰۷۹	۰/۰۲۳	۰/۰۳۲	۷/٥٤٥

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	اوزان نهایی مراحل
P5	۰/۰۹۴	۰/۰۳۲	۰/۰۴۱	۰/۱۱۰	۰/۰۴۰	۰/۱۳۱	۰/۰۹۶	۰/۱۲۱	۰/۰۹۴	۰/۱۲۵	۰/۱۳۱	۰/۰۵۲	۰/۰۵۳	۰/۰۵۵	۰/۰۴۹	۸/۰۲۸
P6	۰/۰۴۱	۰/۰۵۰	۰/۰۵۵	۰/۰۶۲	۰/۱۰۶	۰/۰۷۹	۰/۱۰۷	۰/۰۷۴	۰/۰۴۰	۰/۰۷۳	۰/۰۷۷	۰/۰۶۱	۰/۰۵۷	۰/۰۴۴	۰/۰۵۱	٦/٨٢٧
P7	۰/۰۷۲	۰/۰۵۰	۰/۰۱۹	۰/۰۴۳	۰/۱۲۵	۰/۰۶۹	۰/۱۱۹	۰/۱۱۵	۰/۰۷۲	۰/۱۲۶	۰/۰۱۹	۰/۱۲۵	۰/۰۳۸	۰/۰۶۷	۰/۰۸۸	٧/٤٠٨
P8	۰/۰۲۳	۰/۱۰۹	۰/۱۱۲	۰/۰۴۳	۰/۰۲۹	۰/۰۴۱	۰/۰۷۱	۰/۰۲۹	۰/۰۲۳	۰/۰۱۹	۰/۱۱۰	۰/۱۲۰	۰/۱۲۶	۰/۱۱۷	۰/۰۹۲	٧/٧٨٦
P9	۰/۰۹۲	۰/۰۳۶	۰/۰۴۳	۰/۰۸۴	۰/۰۴۴	۰/۰۶۶	۰/۰۴۴	۰/۰۸۴	۰/۰۹۲	۰/۱۰۳	۰/۱۵۷	۰/۱۷۶	۰/۰۷۷	۰/۰۷۸	۰/۰۷۷	٧/٩٨٥
P10	۰/۱۸۵	۰/۰۳۰	۰/۰۶۵	۰/۱۴۴	۰/۰۷۱	۰/۱۸۸	۰/۰۲۱	۰/۱۳۹	۰/۱۸۵	۰/۱۵۶	۰/۰۶۰	۰/۰۴۳	۰/۱۳۲	۰/۱۳۲	۰/۱۵۱	١٠/٢٧٣
P11	۰/۰۶۰	۰/۰۶۲	۰/۰۴۸	۰/۰۵۹	۰/۰۳۲	۰/۰۶۷	۰/۱۰۴	۰/۰۵۷	۰/۰۶۰	۰/۰۶۲	۰/۰۲۵	۰/۰۸۸	۰/۰۳۴	۰/۰۴۳	۰/۰۴۶	٥/٦٥١
P12	۰/۰۶۰	۰/۱۳۸	۰/۱۳۳	۰/۰۳۰	۰/۰۹۰	۰/۰۲۱	۰/۱۳۱	۰/۰۲۰	۰/۰۳۴	۰/۰۲۰	۰/۰۶۱	۰/۰۳۰	۰/۱۰۸	۰/۱۰۱	۰/۱۰۳	٧/٨٨٦

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	اوزان نهایی مراحل
P13	۰/۰۳۴	۰/۱۳۳	۰/۱۵۷	۰/۱۷۵	۰/۰۴۳	۰/۰۴۷	۰/۰۶۹	۰/۱۰۳	۰/۰۶۴	۰/۰۸۰	۰/۰۷۴	۰/۰۰۳	۰/۰۶۳	۰/۰۶۱	۰/۰۵۰	۷/۵۸٤
اهمیت منافع (WS)	۶/۶	۶/۶۴	۷/۱	٦/۵۳	۶/۲	۶/۹	۷/۱۵	۶/۷	۶/۵	۶/۶	٦/٦۳۵	۶/۳	۶/۷	٦/٦۳	۶/۴	

در ستون انتهایی جدول ۱۰ اوزان نهایی مراحل فرایند راهبرد توسعهٔ شهری با توجه به اوزان منافع ذی‌نفعان (ws) محاسبه شده است؛ بدین‌ترتیب وزن مراحل فرایند برنامه راهبردی توسعهٔ شهر کاشمر براساس اوزان به‌دست‌آمده انجام می‌گیرد (جدول۱۱).

جدول ۱۱- اولویت مراحل فرایند تهیه راهبرد توسعهٔ شهری

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۹

رتبه	مرحله	وزن	رتبه	مرحله	وزن	رتبه	مرحله	وزن
۱	انطباق با طرح‌های بالادست (P10)	۱۰/۲۷	٥	ارزیابی منابع مالی موجود (P8)	۷/۷۸	۱۰	اجماع میان ذی‌نفعان در چشم انداز (P6)	۷/٤۰
۲	پیوند برنامه به ساختار موجود (P5)	۸/۰۲	٦	شناسایی ذی‌نفعان (P1)	۷/۷٦	۱۱	توسعهٔ راهبرد براساس مشارکت (P7)	٦/۸۲
۳	ایجاد توافق بین‌بخشی (P9)	۷/۹۸	۷	تجهیز نیروی انسانی متخصص (P13)	۷/٥۸	۱۲	ارزیابی محیط سازمانی (P2)	٦/۳۲
٤	تعریف منابع مالی جدید (P12)	۷/۸۸	۸	ویژگی‌های اجتماعی-اقتصادی (P4)	۷/٥٤	۱۳	تعریف برنامه‌های اجرایی (P11)	٥/٦٥
			۹	شناسایی ظرفیت‌های مالی موجود (P3)	۷/٥۱			

٦. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

خروجی مرحله اول پژوهش به میزان اهمیت منافع ذی‌نفعان در برنامه توسعهٔ راهبردی شهر اشاره دارد. طبق محاسبات انجام‌شده، توسعهٔ دسترسی ریلی و هوایی مهم‌ترین منفعت از دیدگاه ذی‌نفعان کلیدی است. این منفعت علاوه‌بر دارابودن جایگاه قانونی در اسناد بالادستی تأثیر بسیار زیادی بر خروج شهر از حالت بن‌بست دارد و در صورت احداث ایستگاه راه‌آهن و فرودگاه با توجه به بعد مسافتی شهر کاشمر از مشهد، باعث می‌شود تا شاهد حضور بیشتر گردشگران و فعالان اقتصادی در کاشمر باشیم. منفعت دوم حفظ منابع آبی است. با توجه به تنش آبی در شهرستان و سهم نسبتاً زیاد فعالیت‌های کشاورزی در اقتصاد شهرستان، ضرورت حفظ و استفادهٔ بهینه از منابع آبی باید مدنظر برنامه راهبرد توسعهٔ شهر باشد؛ آنچنانکه منفعت سوم که افزایش تعاملات اقتصادی شهر با حوزهٔ نفوذ است نیز مؤید بهره‌وری مناسب از منابع آب برای امکان رونق فعالیت‌های اقتصادی بخش کشاورزی در حوزهٔ نفوذ شهر است؛ بدین‌ترتیب شرایط عرضه و تجارت محصولات کشاورزی برتر شهرستان که جایگاه ملی دارد، در سطح شهر فراهم می‌شود.

خروجی مرحله دوم پژوهش، اهمیت و وزن مراحل تهیه راهبرد توسعهٔ شهری متناسب با اهمیت منافع ذی‌نفعان است. براساس اوزان به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که مراحل انطباق با طرح‌های بالادست، پیوند برنامه به ساختار موجود و ایجاد توافق بین‌بخشی، به‌ترتیب مهم‌ترین مراحل تهیهٔ طرح راهبرد توسعهٔ شهر کاشمر هستند. این مراحل به لزوم توجه به قوانین، اسناد، برنامه‌ها و گزارش‌های مصوب که به صورت بخشی و بین‌بخشی تهیه شده‌اند، اشاره دارد. این اسناد در مقیاس‌های ملی، استانی، شهرستان و شهر که در مقایسه با طرح راهبرد توسعهٔ شهری در سطح بالاتری قرار دارند، باید ملاک عمل و توجه دقیق برنامه‌ریزان باشد تا توجیه لازم برای همکاری و مشارکت بین بخش‌های دولتی با یکدیگر و با بخش خصوصی در سایر مراحل تهیه و اجرای راهبرد توسعهٔ شهری به دست آید. تعریف منابع مالی جدید و توجه به ظرفیت منابع مالی موجود نیز در مراحل بعدی اهمیت قرار دارد. این امر حکایت از محدودیت منابع مالی دارد که باید در اتصال سیاست‌های چشم‌انداز به پروژه‌ها و برنامه‌های پیشنهادی مدنظر باشد؛ به همین ترتیب تعریف برنامه‌های اجرایی در برنامهٔ راهبرد توسعهٔ

کاشمر در رتبه پایین قرار دارد. عینیت بیشتر پروژه‌ها و برنامه‌های اجرایی و ارزیابی راحت‌تر آن‌ها و اینکه کمتر حالت بین‌بخشی دارند، باعث شده تا در اولویت پایین قرار بگیرد.

دستاوردهای این پژوهش نشان می‌دهد که تغییر در اهمیت منافع هر گروه ذی‌نفع می‌تواند تغییری در خط‌مشی عمومی برنامه‌ریزی ایجاد کند. در پاسخ به سؤال پژوهش که تعیین وزن مراحل فرایند راهبرد توسعهٔ شهر متناسب با اهمیت منافع ذی‌نفعان مورد سؤال بوده است، چنین می‌توان گفت که برنامه‌ریز باید در فرایند تهیهٔ راهبرد توسعهٔ شهری بیشترین تلاش خود را در مراحل انطباق با طرح‌های بالادست، پیوند با ساختار موجود و ایجاد توافق بین‌بخشی کند؛ مراحلی که بیشتر به تنگناهای مدیریتی موجود میان نهادهای دولتی دخیل در توسعهٔ شهری اشاره دارد. در مقایسه با سایر پژوهش‌ها، نتایج حاصل در انطباق با پژوهش‌های حاتمی‌نژاد و فرجی ملایی (۱۳۹۰) و پوراحمد و همکاران (۱۳۹۵) است که در آن‌ها مشکل در نظام مدیریتی کشور به‌ویژه همکاری میان‌بخشی را از مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد توسعهٔ شهری دانسته‌اند.

بر مبنای نتایج مذکور پیشنهاد می‌شود، برنامه‌ریزان شهری متناسب با اهمیت ذی‌نفعان و منافع ایشان مراحل برنامه‌ریزی را به گونه‌ای انجام دهند که مؤثرترین اقدامات برای تأمین منافع ذی‌نفعان انجام گیرد؛ بدین‌ترتیب از طرفی موضوعات اصلی یا راهبردی در اولویت اقدامات برنامه‌ریزان قرار می‌گیرد و از طرف دیگر راهبرد توسعهٔ شهری برای ذی‌نفعان معنادارتر می‌شود و با مشارکت آن‌ها امکان پاسخ‌دهی به مسایل پیچیدهٔ شهری در طول اجرای برنامه محقق می‌شود. انجام روش استفاده‌شده در این پژوهش به‌عنوان راهکار پیشنهادی در ابتدای فرایند طرح‌های راهبرد توسعهٔ شهری و در مراحل نخست و دوم می‌نشیند. در این مراحل که شامل شناسایی ذی‌نفعان و ارزیابی محیط سازمانی است، باید شش گام تشخیص اهمیت منافع انجام شود. و در ادامه با اعمال وزن منافع در مراحل تهیهٔ راهبرد توسعهٔ شهری، مهم‌ترین مراحل برنامهٔ راهبرد توسعه که در انجام سایر مراحل برنامه باید مورد تأکید برنامه‌ریزان باشد تا به تأمین مهم‌ترین منافع منتهی شود، مشخص می‌شود.

کتاب‌نامه

۱. آذرگون، ن.، منصوری، ا.، و براتی، ن. (۱۳۹٤). ارائه شاخص‌های سنجش و ارزیابی توسعهٔ پایدار شهری در طرح‌های توسعهٔ راهبردی شهری با استفاده از مدل کارت امتیاز متعادل. *مجله معماری و شهرسازی آرمانشهر، ۱* (۲۳)، ۲٦٥–۲۸۱.

۲. براتی، ن.، و سرداری، م. (۱۳۸۸). *برنامه توسعهٔ راهبردی (استراتژیک) شهری: برنامه توسعهٔ راهبردی شهر قزوین تا سال ۱٤۱۰ (از تئوری تا عمل)*. انتشارات نوآوران دانشگاه پارسه. تهران.

۳. پور احمد، ا.، دربان آستانه، ر.، و پورقربان، ش. (۱۳۹٥). نقش راهبرد توسعهٔ شهری در مدیریت توسعهٔ گردشگری مطالعه موردی: جزیره هرمز. *فصلنامه مطالعات شهری، ۱* (۱۹)، ۳٦–٥٦.

٤. حاتمی‌نژاد، ح.، و فرجی ملایی، ا. (۱۳۹۰). امکان سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعهٔ شهری در ایران. *مجله مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، ۲* (۸)، ٥٥–۷٦.

٥. حیاتی، م.، مشبکی اصفهانی، ا.، خورشیدی، ع.، و مرتضوی، م. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مدیریت تعامل با ذی‌نفعان راهبردی بانک. *مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۸*(۲)، ٥۷–۷۳.

٦. کاردار، س.، رحمانی، م.، و ملاآقاجانزاده، س. (۱۳۸۸). طرح استراتژی توسعهٔ شهری رویکردی راهبردی و نوین در مدیریت، طراحی و برنامه ریزی شهری. *مجله راهبرد، ۱۸* (٥۲)، ۱۸۳–۲۰۰.

۷. کاظمیان، غ.، و جلیلی، م. (۱۳۹٤). تحلیل قدرت ذی‌نفعان کلیدی در فرایند سیاست‌گذاری طرح جامع تهران. *مجله نامه معماری و شهرسازی، ۱* (۱)، ۱۳۹–۱٥۹.

۸. مسعودی‌فر، ا. (۱۳۹۰). مدیریت ذی‌نفعان پروژه. *مجله مدیریت پروژه، ٦* (۱۷)، ۳٤–٤٥.

۹. ملک‌زاده، ن.، مسعود ، م.، و داداش‌پور ، ه. (۱۳۹۱). سنجش میزان مشارکت ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان در راهبرد توسعهٔ شهری(نمونه موردی: منطقه ۲۲شهرداری تهران). *مجله شهر ایرانی اسلامی، ۱* (۸)، ۹۷–۱۱۰.

۱۰. مومنی، م.، و مرمضی، ح. (۱۳۸٦). ارتقای کیفیت خدمات امور مالی با به کارگیری QFD و AHP. *مجله بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۱٤* (٤۸)، ۱۰٥–۱۲٤.

۱۱. نوریان، ف.، و خاکپور، ا. (۱۳۹٦). ارائه مدلی جهت شناسایی بهره‌وران کلیدی در برنامه‌های شهری، نمونه موردی: ناحیه جوادیه منطقه ۱٦ شهرداری تهران. *مجله معماری و شهرسازی آرمانشهر، ۱* (۱۹)، ۲۷۱–۲۸۱.

۱۲. وزارت کشور. (۱۳۹٤). *شرح خدمات براساس ابلاغیه سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور و دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهری (برنامه راهبردی- عملیاتی شهر و شهرداری)*. تهران: سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.

13. Aaltonen, K., Jaakko, K. & Tuomas, O. (2008). Stakeholder’s salience in global projects. *International Journal of Project Management*, *26*(1), 509-516.
14. Akao, Y. (1997). QFD: Past, present, and future. *International Symposium on QFD Linköping*, *97*(2), 1-12.
15. Allmendinger, P., & Tewdwr-Jones, M. (2002). *Planning futures: New directions for planning theory*. London: Routledge.
16. Andersen, S. E., & Nielsen, A. E. (2009). The city at stake: Stakeholder mapping. Linköping University. *Journal of Current Cultural Research*, (1), 305-329.
17. Baar, B. (2006). *Using stakeholder Analysis in Software project Management*. Rerieved from http://www.SoftwareProjects.org
18. Basedow, J., Westrope, C., & Meaux, A. (2017). *Urban stakeholder engagement and coordination.* Guidance note for humanitarian practitioners. London: IIED.
19. Calderon, C. (2013). *Politicising participation: Towards a new theoretical approach to participation in the planning and design of public space*. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences.
20. Calderon, C., & Westin, M. (2019). *Understanding context and its influence on collaborative planning processes*: *A contribution to communicative planning theory*. International Planning Studies, UK: Taylor & Francis Group.
21. Carroll, A., & Buchholtz, A. (2006). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Mason Thompson Learning.
22. Cities Alliance. (2006). *City development strategy*: A conceptual framework. Washington, DC: Cities Alliance.
23. Cities Alliance. (2010). *Annual Report*. The 2010 Annual Report focuses on the transition process undertaken by the Cities Alliance over the course of the year. Retrieved from https://www.citiesalliance.org.
24. Cities Alliance. (2017). *City Development Strategies 2.0*. *Rue Royale 94*. Belgium: Brussels.
25. Clarke, T. (1997). Measuring and managing stakeholder relations, *Journal of Communica-tion Management*, *12*(3), 211–221.
26. Didier, S., Morange, M., & Peyroux, E. (2012). The adaptive nature of neoliberalism at the local scale: Fifteen years of city improvement districts in Cape Town and Johannesburg. *Antipode*, *45*(1), 121–139.
27. *Donaldson*, T., & Preston, L. (1995). The *stakeholder* theory of the corporation concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, (20), 65-91.

28. ECON Analysis and Centre for Local Government, University of Technology, Sydney [ECON & CLG, UTS]. (2005). *The impacts of city development strategies*. Brussels, Belgium: Cities Alliance.
29. Flyvbjerg, B., & Richardson, T. (2002). Planning and foucault*:* In P. Allmendinger, & M. Tewdwr-Jones (pp. 44-62). *Planning futures*: *New directions for planning theory*. London: Routledge.
30. Forester, J. (1987). Planning in the face of conflict: Negotiation and mediation strategies in local land use regulation, *Journal of the American Planning Association*, *53*(3), 303-314.
31. Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). *A stakeholder approach to strategic management*. Social Science Research Network Electronic.
32. Freeman, R., & Edward. (1984). *Strategic management*: *A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
33. Friedmann, J. (1993). Toward a non-Euclidian mode of planning. *Journal of the American Planning Association*, *59*(4), 482–485.
34. Healey, P. (1997). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*, MacMillan Press: London.
35. Healey, P. (2003). Collaborative planning in perspective. *Planning Theory*, *2*(2), 101–123.
36. Healey, P. (2004). The treatment of space and place in the new strategic spatial planning in Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*, *28*(1), 45–67.
37. Healey, P. (2006). Transforming governance: Challenges of institutional adaptation and a new politics of space. *European Planning Studies*, *14*(3), 299–320.
38. Holgerson, F., & Haarstad, H. (2009). Class, community and communicative planning. *Antipode*, *41*(2), 348-370.
39. Huxley, M., & Yiftachel, O. (2000). New Paradigm or Old Myopia? Unsettling the Communicative Turn in Planning Theory. *Journal of Planning Education and Research*, *19*(4), 333–342.
40. Innes, J., & Booher, D. (2003). Collaborative policymaking: Governance through dialogue. In *Deliberative policy analysis: Understanding governance in the Network society*. Cambridge: Cambridge University Press.
41. Innes, J., & Booher, D. (2010). *Planning with complexity*: *An introduction to collaborative rationality for public policy*. New York: Routledge.
42. Innes, J., & Booher. D, (2014). A turning point for planning theory? Overcoming dividing discourses. *Planning Theory*, *14*(2), 195–213.
43. Jayasena, N. S., Mallawaarachchi, H., & Waidyasekara, K. G. A. S. (2019). Stakeholder analysis for smart city development project: An extensive literature review. *MATECWeb of Conferences*, *266*, 06012.
44. Kahane, D., Loptson, K., Herriman, J. & Hardy, M. (2013). Stakeholder and citizen roles in public deliberation. *Journal of Public Delibration*, *9*(2), 1-35.

45. Konrad, A., Steurer, R., Langer, ME., & Martinuzzi, A. (2006). Empirical findings on business society relations in Europe. *Journal of Business Ethics*, (63), 89-105.
46. Laws, D., & Forester, J. (2015). *Conflict, improvisation, governance*: *Street level practices for urban democracy*. New York: Routledge.
47. Le Feuvre, M., Medway, D., Warnaby, G., Ward, K. & Goatman, A. (2016). Understanding stakeholder interactions in urban partnerships. *Cities*, (52), 55-65.
48. Lindenau, M., & Bohler-Baedeker, S. (2014). Citizen and stakeholder involvement: A precondition for sustainability urban mobility. *ScinceDirect, Transportation Research Procedia*, (4), 347-360.
49. Lipietz, B. (2008). Building a vision for the post-apartheid city: What role for participation in Johannesburg's city development strategy? *International Journal of Urban and Regional Research*, *32*(1), 135–163.
50. Macedo, E., & Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organizations. *European Journal of Marketing*, *40*(5/6), 533-553.
51. McGuirk, P. M. (2001). Situating communicative planning theory: Context, power, and knowledge. *Environment and Planning A: Economy and Space*, *33*(2), 195–217.
52. Midgley, J., Hall, A., Hardiman, M., & Narine, D. (1986). *Community participation, social development and the state*. London: Methuen.
53. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853-886.
54. Parnell, S., & Robinson, J. (2006). Development and urban policy: Johannesburg's city development strategy. *Urban Studies*, *43*(2), 337–355.
55. Rasoolimanesh, S., Badarulzaman, N., & Jaafar, M. (2013). A review of city development strategies success factors. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, *8*(3), 62–78.
56. Rasoolimanesh, S., Badarulzaman, N., & Jaafar, M. (2016). City development strategy: theoretical background, themes, and building blocks. *International Journal of Urban Sciences*, *20*(2), 285-297.
57. Soma, K., Dijkshoorn-Dekker, M.W.C., & Polman, N.B.P. (2018). Stakeholder contributions through transition urban sustainability. *Journal of Sustainability Cities and Society*, (37), 438-450.
58. Strong, K.C., Ringer, R.C., & Taylor, S.A. (2001). The rules of stakeholder satisfaction (timeliness, honesty, empathy). *Journal of Business Ethics*, (32), 219–230.
59. Tewdwr-Jones, M., & Allmendinger, P. (1998). Deconstructing Communicative Rationality: A Critique of Habermasian Collaborative Planning. *Environment and Planning A: Economy and Space*, (30), 1975–1989.

60. Un-Habitate. (2004-2009). *Kismu city development strategies*, Prepared by Kismu city council and center for development and planning management.
61. Un-habitate. (2010). *Citywide strategic planning*: *A guideline*. Nairobi: United Nations Human Settlements Program (UNHABITAT).
62. World Bank. (2000). *City development strategy (CDS) South Asia region*. Progress report 2002.
63. Wu, X. (2007). Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: from Google's operation in China to general case analysis framework. *Public Relations Review*, (33), 415-425.
64. Zhang, L. Y. (2013). City development strategies and the transition towards a green urban economy. *The Economy of Green Cities*, (3), 231–240.